

PRÉFACE

Nicolas Hulot et Dominique Bourg

Confrontés à des crises systémiques d'une ampleur inédite – crise écologique et climatique, crise sociale, crise économique – nous pouvons choisir de nous replier sur nous-mêmes, sur notre passé ; ou nous pouvons choisir d'inventer un avenir meilleur, plus juste et plus solidaire. Choisir l'action plutôt que la résignation.

Mais comment imaginer et créer ensemble un avenir désirable quand notre système politique et institutionnel n'arrive pas à se projeter au-delà d'un quinquennat, obéit à des statistiques et sondages souvent dénués de sens et n'associe que trop peu ou trop tard les citoyens ? Comment redynamiser un système qui, malgré une activité législative intense et l'arsenal de mesures prises au quotidien, nous inspire un tel sentiment d'immobilisme ?

Assurément, les citoyens et la société dans son ensemble sont le terreau fertile d'un système politique renouvelé, propre à faire fructifier les graines du changement qu'ils sèment souvent eux-mêmes. Partout, en France et dans le monde, leur créativité déborde. Ils ne demandent qu'à être associés à la fabrication des politiques et des lois. Chaque jour, la société – associations, entrepreneurs, acteurs de l'économie sociale et solidaire, penseurs, administrations, maires – invente, imagine un avenir meilleur où l'humanité vit en harmonie avec la planète et avec elle-même, où la

démocratie reprend du sens, où les ressources sont mieux partagées et mieux gérées, où les droits de tous sont respectés. Ce livre en fait la démonstration en recensant différentes initiatives créatives et discrètes qui ont permis de relever des défis qui apparaissaient insurmontables : lutter contre l'insécurité en agrandissant les trottoirs en Colombie, créer un ministère du futur en Suède, réinventer l'industrie du papier à l'aune de l'économie circulaire, créer des laboratoires d'idées pour réfléchir avec les salariés au sein des entreprises, créer un outil sur le web pour permettre aux députés de recueillir les amendements citoyens sur les projets de loi qu'ils proposent, etc. Nous avons nous-mêmes eu l'occasion d'en rencontrer tant au cours de nos vies – ces solutions qui font leurs preuves sur les territoires, dans les campagnes, les banlieues et les centres-ville ; ces idées qui sont nées en dehors des logiques politiques traditionnelles, qui ont osé défier la gravité institutionnelle pour mieux façonner l'avenir !

Ce que toutes ces initiatives ont en commun, c'est une méthode et une fin vers laquelle tendre. Toutes transcendent la créativité individuelle dans une démarche collective, portée par le dialogue et l'échange, pour aboutir à des solutions partagées et socialement acceptées au service de l'intérêt général, de la planète et de l'humanité qui la peuple, de l'avenir tout autant que du présent. Parce que les crises que nous vivons sont autant de stimuli à une créativité débridée de tous les pans de la société, nous devons configurer notre espace politique pour qu'il en devienne le réceptacle efficace avec un cadre et des règles collectives propices à la fabrication des idées et des solutions. Pour que toutes ces initiatives qui ont franchi avec succès le cap de l'expérimentation puissent se déployer à grande échelle, nous souhaitons que l'espace politique devienne une « turbine » capable de canaliser ce flux continu d'idées

décentralisées et produire « l'électricité » nécessaire au changement.

C'est souvent une fois arrivés au pied du mur que nous commençons à lever la tête et entrevoir le ciel. C'est chose faite, osons maintenant d'autres chemins – plus créatifs – pour l'imaginer et l'atteindre.

INTRODUCTION

Un vent d'innovation souffle sur la démocratie

Dans le centre d'Athènes, sur la place Victoria, s'entassent tous les jours des centaines de réfugiés. Syriens, mais aussi Afghans, Érythréens. Pour la plupart, ils passent par la capitale grecque pour poursuivre leur route vers les eldorados du Nord. Les autorités municipales sont démunies et le besoin d'aide se fait sentir. Face à la crise humanitaire, aux difficultés financières et aux néonazis d'Aube dorée, des activistes prennent les choses en main. Certains convertissent une école abandonnée pour accueillir des réfugiés et offrir une solution temporaire d'intégration. Ils impliquent les réfugiés pour réparer l'école, la transformant en un lieu plein de vie, équipé d'une cuisine communautaire, de dortoirs respectables, de classes pour les enfants. D'autres, comme le Forum grec des réfugiés ou l'Impact Hub d'Athènes¹, établissent des passerelles entre autorités, ONG et réfugiés. Les réseaux sociaux coordonnent les efforts et informent². Des artistes s'impliquent³.

Du côté de la municipalité, le désarroi est profond. Car les réfugiés sont loin d'être le seul souci du maire, George Kaminis, un indépendant greco-américain élu en 2010 et réélu en 2014 contre Siriza et la droite. Il fait face à la population en baisse, au taux de chômage élevé, aux bâtiments

vides et aux dégradations. Le *business as usual* n'est plus une option, un changement de culture profond et l'identification rapide de meilleures solutions s'imposent. Kaminis conclut à la nécessité de coopérer avec ces citoyens actifs pour capitaliser sur leurs idées et mobilisations. Il ouvre un camp provisoire pour réfugiés dans le centre de la ville, géré par diverses ONG, comme Médecins sans frontières et des associations plus petites, ainsi que des structures gouvernementales. Ce faisant des liens plus forts se tissent et de nouvelles formes de collaboration entre la ville, les particuliers, la société civile et les experts se mettent en place. La situation transforme l'administration municipale et le ministère de l'Intérieur en facilitateurs et coordinateurs de solutions initiées par ces organisations civiles. « À ce jour, cette nouvelle distribution des rôles a fait ses preuves et a, littéralement, sauvé la ville du chaos », constate Amalia Zepou, l'adjointe à George Kaminis pour « la société civile et la décentralisation ». « Il est intéressant d'observer, note-t-elle, comment les fonctionnaires municipaux, devant modérer des réunions et donner de l'espace à ceux qui arrivent avec des solutions, doivent soudainement développer de nouvelles compétences. »

La mairie d'Athènes se met au service de la capacité de création citoyenne

Et soudain, une situation non désirée, difficile, crée les conditions d'une relation plus fertile entre citoyens imaginatifs et autorités désemparées. La mairie observe les pratiques mises en œuvre pour faire face aux réfugiés et à d'autres défis. Car, partout en Grèce, la crise économique dévastatrice a créé du chômage et nuit à la vie des centres urbains. Alors que la confiance dans les services publics s'est effondrée, une société civile énergique s'est

mobilisée, de nombreux citoyens se regroupant pour améliorer leurs communautés dans tous les domaines : éducation, infrastructures, culture... Mais, constate la mairie, sans structure pour coordonner ces efforts ou permettre aux autorités municipales d'organiser les citoyens autour de priorités. De plus, les initiatives des groupes locaux sont souvent limitées, voire interdites par les réglementations officielles dépassées. En juillet 2013, la municipalité en conçoit un outil exemplaire, SynAthina, à la fois plateforme digitale et communauté de personnes, afin de collecter de manière systématique les enseignements à tirer des actions citoyennes, pour les mettre en capacité d'agir et les transformer en résultats durables et coréalisés avec la mairie.

L'outil recense systématiquement les activités, les relie aux acteurs qui peuvent démultiplier les actions engagées, tels que les sponsors, les experts et les services municipaux, les évalue, en tire des leçons quant aux réglementations à faire évoluer. L'équipe, explique son site, « est l'espace partagé qui fait se rencontrer, soutient et facilite les groupes de citoyens actifs pour améliorer la qualité de vie dans leur ville. En coordonnant les ressources inestimables des groupes citoyens, la ville d'Athènes écoute activement quels sont les besoins de sa population et est ainsi revitalisée. En soutenant les activités de ses citoyens, elle crée une nouvelle relation entre la société civile et les autorités locales et cultive leur lien dynamique et bidirectionnel. » Les citoyens peuvent soumettre des idées et travailler en collaboration avec les représentants du gouvernement pour trouver des solutions aux problèmes locaux, conduisant à des solutions créatives et un mécanisme de réforme efficace des manières de faire et des règlements périmés. Depuis sa création, plus de 2 000 activités citoyennes ont été mises en œuvre par 266 groupes de

citoyens et institutions publiques touchant à l'environnement, à la solidarité, au tourisme ou encore à la solidarité.

Tous musiciens dans l'orchestre de l'inventivité collective

« Le modèle SynAthina est vraiment issu de l'observation d'exemples similaires [à ceux pour les réfugiés] dans la ville d'Athènes, où de meilleurs résultats ont émergé grâce à l'initiative de citoyens actifs dans différents domaines⁵ », explique Amalia Zepou. Le système, primé internationalement⁶, aide le maire à identifier ses priorités d'action, modifier les réglementations pertinentes et simplifier les procédures. Ce pourra être un programme « Écoles ouvertes », pour l'utilisation des écoles après les heures de classe, des interventions artistiques contre le vandalisme, la gestion des écoles en manque d'effectifs l'après-midi ou encore la rénovation conflictuelle du marché de Kypseli⁷. Amalia Zepou en conclut que « se connecter à la connaissance des citoyens actifs dans leur ville permet de faire remonter, non seulement leurs priorités pour leur cité, mais aussi des manières de résoudre certains besoins urgents de leurs quartiers. Si les municipalités veulent saisir cette connaissance, elles doivent changer leur manière de travailler pour se tourner vers ces citoyens actifs, devenir des facilitateurs, ou, comme le chef d'orchestre d'une ville, laisser la place de premier violon à la foule⁸. »

La formule d'Amalia Zepou et l'exemple d'Athènes, au-delà de la perfectibilité des solutions mises en place, met en lumière une question évidente dans tous les domaines, sauf, bizarrement, en politique : celle de la créativité et de l'innovation. Tout entrepreneur, artiste

ou designer se demande chaque jour : comment puis-je inventer les meilleures solutions ou les chercher là où elles existent, les encourager dans mes équipes, les tester, les diffuser plus vite et en tirer profit ? Athènes essaie de le faire, mais aussi, nous allons le voir, nombre de citoyens et d'autorités publiques, de manière consciente et organisée. Des gisements inexploités de solutions politiques imaginatives se cachent sous nos pieds. On n'en parle pas, car nous sommes obnubilés par les petites phrases et les tactiques politiciennes, empêtrés dans des institutions dépassées et ne pensons pas la politique en termes de créativité et d'innovation.

Au XXI^e siècle, la démocratie sera créative ou ne sera pas

Il est urgent de mettre l'imagination et l'audace créatives au cœur de l'action politique. La créativité est la faculté à générer des solutions nouvelles et efficaces. L'innovation les transforme en réalité. En considérant la politique par ce prisme, on peut espérer dégager une nouvelle grille de lecture et une méthode pour à la fois concevoir de meilleures politiques publiques et réformer nos processus de décision contestés (car trop souvent inefficaces) insuffisamment légitimes et difficilement réformables. Athènes, berceau de la démocratie, a inventé les prémisses d'un mode de gouvernance et d'une culture d'innovation collaborative dans des circonstances difficiles. D'autres élus et administrations de par le monde misent sur l'engagement et la créativité de tous. Une démarche délibérée, concertée, visant à l'amélioration de nos réponses et modes de décision en les regardant par le prisme de la pensée créatrice et de l'innovation peut tou-

tefois nous mener bien plus loin que les efforts épars dans ce sens.

Dans cette nouvelle approche, les pouvoirs publics reconnaissent qu'ils ne sont plus à même de développer *pour* les citoyens les solutions aux défis toujours plus complexes auxquels ils font face. Ils doivent désormais les concevoir *avec* les personnes intéressées. Cette c-création est essentielle pour rendre nos sociétés plus créatives. Elle ne se limite pas à de simples exercices de démocratie participative. Comme à Athènes, des réponses originales et plus efficaces n'émergent en temps et en heure que par un changement complet de manière de faire la politique : compréhension partagée des problèmes, coélaboration des solutions, mobilisation citoyenne aidée par les technologies, crise envisagée comme l'opportunité de changer, pouvoirs publics plus à l'écoute, plus pragmatiques et humbles, ouverts à de nouvelles compétences, car agissant tels des catalyseurs d'autres acteurs et veillant en particulier à ce que les solutions locales soient évaluées et reproduites à plus grande échelle, confiance entre gouvernés et gouvernants qui permet des solutions radicalement plus efficaces, volonté d'embrasser la complexité et de surmonter les dogmes et la pensée fragmentée.

Les citoyens attendent de vraies réformes et croient encore en l'action politique, malgré des décennies de promesses de changement non tenues (chapitre 1). La créativité politique peut répondre à cette attente, car, être politiquement créatif, ce n'est pas pondre quelques idées originales pour un programme électoral. Il s'agit à la fois d'une grille de lecture de ce qu'est une politique publique susceptible d'être efficace et d'une réinvention complète des processus de décision qui peuvent y mener (chapitre 2). Mais le système, tel qu'il est organisé aujourd'hui, ne répond pas à ce

double défi : il conduit à des politiques qui ne sont pas créatives (chapitre 3) et tue bien plus qu'il n'encourage la fertilité politique (chapitre 4). Ayant fait le diagnostic de ces insuffisances, on constatera pourtant que des acteurs de par le monde, publics et privés, citoyens, administrations et élus, mettent en œuvre des idées et des approches innovantes et utiles (chapitre 5). De chaque exemple peuvent être tirés des enseignements méthodologiques et, au final, des pistes de réflexion quant aux opportunités de prendre des risques, d'être plus créatifs et d'innover ensemble (chapitre 6).